

**Dieter Sauer**

## **Arbeiten ohne (Zeit-)Maß**

### **Über den Zusammenhang von Arbeitszeit-, Leistungs- und Beschäftigungspolitik**

(Vortrag auf der Arbeitszeitkonferenz des IG Metall Bezirks Frankfurt am 26. 1.2004 in Frankfurt am Main)

#### ***Harte Zeiten***

- *Es ist hart, die Zeit von der Natur vorgegeben zu bekommen.*
- *Es ist noch härter, die Zeit von der Uhr vorgegeben zu bekommen.*
- *Am härtesten aber ist es, die Zeit sich immerzu selbst vorgeben zu müssen.*

*(Karlheinz A. Geißler, Minima Temporalia)*

## **I. Umbrüche in der Unternehmens-und Leistungssteuerung**

### **1. Zeit und Leistung - ein paradoxes Verhältnis**

Zeit wird in den Unternehmen zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig scheint Zeit als betriebliche Messgröße der Leistungsverausgabung für die Beschäftigten an Bedeutung zu verlieren. Auf der einen Seite wird die „Ökonomie der Zeit“ in immer differenzierteren cost-control-Systemen oder in der Beschleunigung unternehmerischer Prozesse, z.B. unter der Formel „time to market“, immer wichtiger, auf der anderen Seite spielt Zeit als Parameter der Steuerung und Kontrolle von Arbeit eine immer geringere Rolle.

Wir beobachten, wie die Erfassung und Kontrolle von Arbeitszeit teilweise gänzlich in die Hände des einzelnen Beschäftigten gelegt wird. Dieser verantwortet dann selbstständig, wie lange und wann er arbeitet. Dies bedeutet einen radikalen Bruch mit der bisherigen Regulierung der Arbeitszeit. Zugleich verschwimmen die institutionell

definierten und kollektiv ausgehandelten Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit und damit ein zentrales Merkmal des industriellen Zeitarrangements moderner Gesellschaften. Hinzu kommt – und das ist noch gravierender –, dass auch generell die Regulierungen von Arbeitszeit, seien sie betrieblicher, tarifvertraglicher oder gesetzlicher Art, zunehmend von den Beschäftigten selbst nicht mehr eingehalten werden. Auch wenn solch ein Umgang mit Arbeitszeit früher schon bei bestimmten Beschäftigtengruppen zu beobachten war, so haben wir es gegenwärtig mit einem neuen Phänomen zu tun, dass vor allem in den zurückliegenden zehn Jahren für immer mehr Beschäftigtengruppen an Bedeutung gewonnen hat.

Für den einzelnen Beschäftigten entsteht daraus eine paradoxe Situation: In dem Maß, in dem Zeit sich langsam aus dem betrieblichen Leistungsgeschehen zu verabschieden scheint, erhält der Umgang mit Zeit für den Menschen im Betrieb, aber auch in seinem privaten Leben – vor allem im Verhältnis von Arbeit und Leben – einen immer größeren Stellenwert. Die Anforderungen an das „Management der individuellen Zeit“ wachsen: Der richtige Umgang mit der knappen Zeit scheint zur wichtigsten Voraussetzung der Existenzbewältigung zu werden, genauso wie der Umgang mit der „überflüssigen Zeit“ für diejenigen, die aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt werden. Neben das Risiko der Arbeitslosigkeit tritt das Risiko der Zeitnot.

In dem Maße, in dem sich das Zeitkorsett, d.h. die Form, in der unsere Zeitverwendung gesellschaftlich und vor allem betrieblich reguliert und genormt ist, lockert, müssen wir uns selbst um die Organisation und Gestaltung unserer Zeitverwendung kümmern.

Auch für die Betriebs- und Personalräte entstehen aus dieser Situation paradoxe Anforderungen: Einerseits beklagen sich viele Beschäftigte über die Arbeitszeiten. Wenn der Betriebsrat dann aber etwas unternimmt, beklagen sich alle über den Betriebsrat. Ganz offensichtlich greift die Regulierung von Zeit als ehemals wichtigstes leistungspolitisches Instrument immer weniger bzw. führt sogar zu negativen Effekten. Setzen die Betriebsräte die Einhaltung von Arbeitszeiten durch, sind sie mit erheblichen Akzeptanzproblemen konfrontiert. Sie treiben nicht selten die Beschäftigten in Grauzonen individualisierter Problembewältigung (berühmtes Beispiel sind die Beschäftigten, die ausstempeln und dann wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren).

Offensichtlich sind neue arbeitspolitische Gestaltungsansätze erforderlich. Sie zu entwickeln setzt jedoch ein genaueres Verständnis der neuen Rolle von Zeit in der betrieblichen Leistungspolitik voraus. Hinter den neuen Umgangsweisen mit Zeit liegen radikale Veränderungen in der Organisation von Unternehmen und der Steuerung von Arbeit.

## 2. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes

Es hat sich das Verhältnis der Unternehmen zu den Märkten verändert: Früher war das **Verhältnis des Betriebs zum Absatzmarkt** und zum Konsum eine Einbahnstraße – das hat sich umgekehrt. Auf dem Hintergrund von Marktsättigung und verschärfter Konkurrenz werden die Spezifika des Produkts und der Preis zum Ausgangspunkt, die Herstellungsprozesse und die Kostenbestandteile werden zur abhängigen Variablen. Dies gilt auch für den Kostenfaktor Arbeit. Die Ausdehnung des tertiären Sektors und die Durchsetzung einer Dienstleistungs- oder Kundenorientierung verstärken diese Tendenz. Dieser Veränderungsprozess ist seit mehr als 20 Jahren in Gang, hat jedoch im letzten Jahrzehnt deutlich das Tempo erhöht.

In den letzten zehn Jahren wird in Deutschland auch eine zweite Verkehrung in der Ökonomie deutlich: Das **Verhältnis von Geld und Realkapital und damit das Verhältnis zwischen den Unternehmen und den Kapital- und Finanzmärkten** scheint sich ebenfalls umzukehren. Ausgangspunkt ist nicht mehr das produktive Kapital in den Unternehmen, das sich seine Finanzierung sucht, sondern das zinstragende und spekulative Kapital und dessen Anlagestrategien auf den Finanzmärkten. Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen werden zu einem eigenen Markt und damit abhängig von den Renditeerwartungen der Finanz- und Kapitalmärkte. Dies verändert auch das Verhältnis von Kapital und Arbeit in den Unternehmen: Hier verkehrt sich das Verhältnis von Gewinn und Lohn. Nicht mehr der Gewinn ist die Residualgröße, wie wir es aus der ökonomischen Theorie kennen, sondern der Lohn wird zur abhängigen Variable, während der Gewinn als Renditemarge zur gesetzten unabhängigen Größe wird.

Wir haben es also mit zwei Formen einer Vermarktlichung zu tun, die durchaus in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, die aber zumindest eine gemeinsame Wirkung haben: Eine Öffnung der Grenzen der Unternehmen zu den Märkten und eine unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes.

## 3. Indirekte Steuerung und Selbstorganisation

Es ist eine neue marktzentrierte Produktionsweise entstanden: Die innerbetriebliche Organisations- und Entscheidungsstruktur tritt in den Hintergrund. Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindestens teilweise an die Beschäftigten. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen hereingeholt, die Rede ist von einer Internalisierung des Marktes. Es werden neue Unternehmenseinheiten

geschaffen (Units, Segmente, Profit- oder Costcenter), die wie „Unternehmen im Unternehmen“ agieren und sich auf internen und externen Märkten bewähren müssen. Damit einhergehend werden auch die unmittelbaren Beziehungen der Beschäftigten untereinander marktförmig („Der Kollege wird zum Kunden und zum Konkurrenten“). Auf Steuerung wird dennoch nicht verzichtet, aber es handelt sich um einen Modus der indirekten Steuerung in Form von Kennziffern und Benchmarks. Entscheidend ist, dass indirekte Steuerungssysteme, so ausgebaut und so fein strukturiert sie auch sein mögen, die widersprüchlichen Anforderungen an die Beschäftigten nicht auflösen, sondern an sie weitergeben.

Indirekte Steuerung setzt eine Arbeitsorganisation voraus, in der sich die Beschäftigten selbstständig mit unbestimmten Marktanforderungen auseinandersetzen können. Die Beschäftigten sind jetzt zunehmend selbst dafür verantwortlich, den permanenten Marktdruck zu bewältigen und ihre Leistung zu regulieren. Die Subjektivität der Beschäftigten, früher vielfach Störfaktor, wird jetzt zu einem zentralen produktiven Faktor, und dies in doppelter Weise: Das Prinzip der Selbstorganisation soll den Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln auffordern, d.h. er soll den Einsatz seiner Arbeitskraft, seine Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern. Zum anderen sind die subjektiven Ressourcen von Arbeitskraft gefordert, d.h. ihre kreativen, problemlösenden, kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation und ihr Engagement. Damit werden Potenziale und Ressourcen ins Visier genommen, die traditionell gerade außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs liegen und die jetzt intensiver und expliziter ökonomisch genutzt werden sollen. Es kommt mit der Person als Ganzes auch ihr Leben ins betriebliche Spiel und damit die private Lebenssphäre.

#### **4. Entgrenzung von Arbeit**

Voraussetzung und Folge dieser neuen Rolle von Arbeitskraft ist ihre Entgrenzung, d.h. ihre Herauslösung aus den institutionellen und normativen Regulierungen, die sich in Deutschland in den letzten 50 Jahren herausgebildet haben.

Entgrenzung von Arbeit, wie sie vor allem in der Flexibilisierung von Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnissen und der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zum Ausdruck kommt, und die Anforderungen an höhere Selbstorganisation und Selbstverantwortung, nicht nur in den Unternehmen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt und in der Privatsphäre – das sind die beiden zentralen Merkmale einer Veränderung von Arbeit in der gegenwärtigen Entwicklung. Von den Beschäftigten selbst werden diese Veränderungen sehr zwiespältig wahrgenommen: Selbstorganisation und neue Selbst-

ständigkeit heißt ja nicht nur „mehr Druck durch mehr Freiheit“, sondern auch tatsächlich mehr Druck **und** mehr Freiheit. Flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten verheißen mehr Unsicherheit, höheren Anpassungsdruck und Risiken für Leben und Gesundheit, aber sie ermöglichen aber auch tatsächlich eine lebens- und bedürfnisadäquatere Gestaltung von Arbeit, eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Ambivalenz moderner Arbeit heißt deswegen nicht „Entweder-oder“, sondern „Sowohl-als-auch“.

Dies ist für die gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung ziemlich entscheidend. Ich werde darauf zurückkommen. Zunächst jedoch noch einmal zurück zu unserem Verhältnis von Zeit und Leistung.

## **5. Individualisierung von Zeit und Leistung**

In der traditionellen Leistungspolitik war Zeit ein marktunabhängiger Referenzpunkt: in der Definition der Normalleistung im Leistungslohn wie als Basis des Zeitlohns. Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen orientiert. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das Risiko des Scheiterns am Markt wird zumindest zum Teil auf die Beschäftigten übertragen: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Verdienstchancen hängen zunehmend vom Abschneiden im Wettbewerb ab.

Die zunehmende Umwandlung fester, tarifvertraglich definierter Lohneinkommen in variable Bestandteile geht in dieselbe Richtung. Entsprechend der skizzierten Verkehrung von Markt und Produktion wird die individuelle Leistung nicht mehr an das Maß der Arbeitsverausgabung gekoppelt, sondern direkt an die Wertschöpfung. Leistung ist das, was der Markt als solcher anerkennt, die Rede ist von einer „Finalisierung“ des Leistungsbegriffs.

Wir erleben gleichzeitig eine Renaissance des materiellen Entgeltanreizes und der Leistungsentlohnung, und zwar auch dort, wo bislang leistungvariable Entgeltelemente fremd waren. Allerdings geht es um eine Leistungsentlohnung, die die Marktorientierung und das Kostendenken in den Köpfen der Beschäftigten verankern soll. Das zeigt sich in den Faktoren der Leistungsbewertung, in die immer mehr marktorientierte Kennziffern eingehen, aber auch in den Formen der Leistungsbeurteilung. Zielvereinbarungen gelten gegenwärtig als das Instrument, mit dem das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf geschäftspolitische Ziele ausgerichtet werden soll. Der Entkoppelung von Leistungssteuerung und Arbeitszeitorganisation steht also eine neue Form der

Verkoppelung von individueller Arbeitszeit und ökonomischen Erfordernissen und Marktgegebenheiten gegenüber. Gleichzeitig bedeutet dies eine weitere Verschiebung der Regulierungsebene: War die jüngere Vergangenheit bereits durch die wachsende Bedeutung der betrieblichen Ebene gekennzeichnet, so kommt es jetzt innerhalb des Betriebes zu einer Verschiebung in Richtung **individueller Aushandlungsprozesse**. Der Interessenkonflikt wird zum individuellen Konflikt zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, Kollegen oder auch Kunden. Darüber hinaus kommt es dann zur Verlagerung dieser Konflikte ins lebensweltliche Umfeld.

Eine Leistungspolitik, die auf den Markt orientiert ist, hat im Prinzip kein Maß mehr, sie ist in der Tendenz schrankenlos. Damit tendiert auch die Leistungsverausgabung der Beschäftigten dazu, die noch vorhandenen regulativen Begrenzungen zu überschreiten: Dies gilt für die Intensität der Leistungsverausgabung wie für die Dauer. Beschäftigte haben manchmal nur noch die Wahl, intensiver oder länger zu arbeiten. Ist die Leistungsdichte bereits hoch, bleibt nur noch die Möglichkeit Arbeitszeit zu Lasten der Lebenszeit auszudehnen. Das ist der Grund, warum Regulierungen der Arbeitszeit überschritten werden und warum Betriebs- und Personalräte oft keine Chance haben, ihre Einhaltung durchzusetzen.

Die Auseinandersetzung um die Arbeitszeit ist deswegen immer auch eine Auseinandersetzung mit der Leistungspolitik. Das tendenzielle Verschwinden der Zeit aus dem offiziellen betrieblichen Leistungsgeschehen, die zunehmende betriebliche Entkoppelung von Zeit und Leistung hat für den einzelnen Beschäftigten eher die umgekehrte Wirkung: Der Umgang mit der Zeit wird zur zentralen Aufgabe der Leistungsregulierung des Individuums.

## **II. Arbeitspolitische Herausforderungen**

### **Was heißt das nun für Arbeitspolitik?**

Zunächst eine Vorbemerkung: Bei der Durchsetzung neuer Formen der Unternehmens- und Leistungssteuerung haben wir es mit großen Unterschieden zwischen Branchen, Betrieben und Beschäftigungsgruppen zu tun. Dies liegt z.B. daran, dass Tendenzen der Vermarktlichung und Systeme indirekter Steuerung in dezentralisierten kundenorientierten Dienstleistungsbereichen sehr viel stärker Platz greifen als in komplexen und noch immer hoch integrierten Produktionsbereichen. Die Formen der Selbstorganisation finden sich stärker bei den höher qualifizierten Beschäftigtengruppen, während bei den niedrig Qualifizierten immer noch standardisierte Arbeitsvollzüge mit geringen Autonomiespielräumen vorherrschen. Flexibilisierung von Beschäftigung und Arbeitszeit trifft Frauen anders als Männer.

Und auch die neuen Formen der Leistungssteuerung, die Entgrenzung von Zeit und Leistung, zeigen im klassischen Leistungslohnbereich andere Wirkungen als in den indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereichen. Dies hat Konsequenzen für die Diskussion leistungspolitischer Perspektiven.

### **1. Leistungspolitische Perspektiven:**

#### **Klassische Leistungspolitik ausbauen oder überwinden?**

Offensichtlich sind die Leistungsanforderungen insbesondere im Angestelltenbereich am stärksten gestiegen. Darauf verweisen zahlreiche Untersuchungen (71 Prozent der befragten Manager und Betriebsräte gehen davon aus (FATK, Tübingen)). Kosten- und Personaleinsparungen greifen hier stärker als in den technisch gebundenen Produktionsbereichen. Außerdem handelt es sich hier um einen leistungspolitisch wenig regulierten Bereich. Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte des Betriebsrates und der Beschäftigten bei Leistungsvorgaben, Arbeitspensum und der Personalbemessung sind bei fast allen Tarifverträgen auf den Leistungslohnbereich beschränkt. Das Problem verschärft sich durch neue Methoden des modernen „Leistungsdatenmanagements“: Neue Parameter, neue Methoden des Zeitdatenmanagements werden nicht nur in klassischen Leistungslohnbereichen, sondern auch als Zielvorgabe bei Zeitlöhnen und Gehaltsempfängern durchgesetzt. Dies wirft die Frage auf, inwieweit auch im Angestelltenbereich, z.B. bei Zielvereinbarungen, Kriterien und Elemente des klassischen Leistungslohnes (Leistungsermittlung und Leistungsbemessung), d.h. objektivierbare Merkmale anzuwenden wären.

Regulierte Zielvereinbarungen, die marktunabhängige Referenzpunkte enthalten, in denen reproduzierbare Leistungsbedingungen, und -vorgaben ermittelt werden, werden von den Vertretern einer offensiven Leistungspolitik als Chance für eine aktive Leistungspolitik im „unkultivierten Brachland“, im indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereich gesehen (Ehlscheid).

Dieselben Vertreter sehen umgekehrt in der Durchsetzung von Zielvereinbarungen oder ähnlichen Systemen in den klassisch hoch regulierten Leistungslohnbereichen eine mögliche Bedrohung. Denn auch die heute noch zum Teil relativ stabilen Bereiche klassischer gewerkschaftlicher Leistungspolitik geraten über marktorientierte Formen der Arbeitsorganisation und von Entgeltsystemen unter Druck. Auch wenn Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte im Leistungslohn (Akkord und Prämie) formalrechtlich stabil scheinen, gibt es Erosionserscheinungen:

Leistungsentlohnung bleibt eingefroren, die Entlohnung erfolgt im Durchschnitt bei garantiertem Verdienst. Leistung wird dagegen über Sollgrößen vorgegeben und erhöht.

Vor allem bei Team- oder Gruppenarbeit sind Modelle wie Gruppenprämie, Zielvereinbarungen, Produktivitätsprämie und Bonuslohn in der Diskussion und werden teilweise schon praktiziert.

Neben traditionellen Bezugsgrößen wie Zeit, Menge, Nutzungsgrad usw. werden neue marktorientierte Parameter eingeführt: Gemeinkostenersparnis, Nettowertschöpfung, Termintreue etc. Risiken werden so auf Beschäftigte übertragen, da Störungen der Anlagen und der Materialqualität zu Lasten des Verdienstgrades und der Leistungsbedingungen gehen. Daneben kommt es zu einer Subjektivierung von Leistung durch verhaltensbezogene Kriterien, wie Teamfähigkeit, Sorgfalt etc. Formen des „Gain-Sharing“ führen zu einer Dynamisierung der Leistungsanforderungen: Kürzung der Vorgabezeiten, Reduktion der Plan- und Sollzeiten.

Während klassische Entgelt- und Leistungsregulation auf einem „aufwandsorientierten Leistungsbegriff“ basieren, der menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zum Ausgangspunkt der Bemessung macht, wird jetzt versucht, einen markt- oder wertschöpfungsorientierten Leistungsmaßstab zu etablieren. Ob der Widerstand dagegen erfolgreich sein kann und ob er Sinn macht, ist genauso umstritten wie der Versuch, in den Angestelltenbereichen Elemente des Leistungslohnes einzuführen und politisch zu nutzen.

Eine andere Position in der leistungspolitischen Debatte hält zeitwirtschaftliche Methoden und ihre objektivierenden Verfahrensweisen entweder schon immer für fragwürdig – weil scheinobjektiv – oder gegenwärtig für überholt. Sie setzt dagegen auf



eine Re-Politisierung der Leistungsfrage, eine Entobjektivierung von Leistung und Leistungsstandards und in dieser Perspektive auf eine Dezentralisierung der Aushandlungsprozeduren.

Für mich stellt sich die Frage, ob hier nicht falsche Alternativen formuliert werden, da beide Perspektiven ja so ausschließlich nicht sind. Diskutieren wir diese Frage auf dem Hintergrund möglicher arbeitspolitischer Ansatzpunkte: Wo liegen neue Ansatzpunkte für eine Leistungsregulierung, insbesondere einer Leistungsbegrenzung?

## **2. „Kollektive Referenzfolien“ werden wichtiger – und damit die tarifvertragliche Ebene**

Auch wenn gegenwärtig die Konturen traditioneller Normalarbeit unklar werden, die Grenzen verschwimmen, die Basisstandards sich auflösen, in den Köpfen der Beschäftigten spielt traditionelle Normalarbeit als Referenzfolie weiterhin eine wichtige Rolle. Ja man kann davon ausgehen, dass der Bedarf an kollektiven, objektivierbaren Orientierungsgrößen wächst. Erst vor ihrem Hintergrund weiß man überhaupt, wann etwas Mehrarbeit ist und wann nicht, wann das Leistungssoll erfüllt ist und wann nicht. Diese Größen müssen überindividuellen Charakter haben, durch kollektive Übereinkunft abgesichert und institutionell verankert sein. Zeit als Maß bleibt ein wichtiges Instrument der Regulierung und der Planbarkeit von Arbeit und Leben, das es zu verteidigen gilt. Aber es verbindet sich zunehmend mit qualitativen Merkmalen von Arbeit und Leben. Deswegen kann und darf es nicht mehr im gleichen Maße standardisiert sein wie die institutionellen Regelungen rund um die traditionelle Normalarbeit. Es muss der realen Ausdifferenzierung von Bedürfnissen, Wünschen, Lebenslagen etc. gerecht werden und darf die eben erst gewonnenen individuellen Spielräume nicht wieder einschränken. Dies verweist auf die Ebene der individuellen Interessen und erfordert neue Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene, weist aber zugleich kollektiven Regelungen einen entscheidenden Stellenwert zu.

## **3. Was heißt hier Markt; die (Schein-)objektivität von Kennziffern durchbrechen**

Nach unseren Beobachtungen verschwinden für die Betriebsräte zunehmend die Verhandlungspartner und Gegenspieler im Interessenhandeln: Das Management managt zwar noch, fühlt sich aber zunehmend für die Rahmenbedingungen nicht mehr verantwortlich. Betriebsräte und Management sind sich vielfach in der Bewertung der pro-

blematischen Folgen entgrenzter Arbeit erstaunlich einig: wachsende Belastung, zunehmende Spaltung der Belegschaften, geringere Möglichkeiten, trotz wachsender Arbeitszeitfreiheiten Arbeit und Leben noch zu vereinbaren. Sie sind jedoch meistens auch der gemeinsamen Meinung, dass der Hauptverursacher außerhalb des Betriebs liegt, d.h. verantwortlich ist der Mutterkonzern, der Markt oder wer auch immer. Was einerseits die Tendenzen einer Verbetrieblichung der Arbeitspolitik fördert, beschränkt gleichzeitig deren Wirksamkeit.

Der zunehmende Ausbau indirekter Steuerungssysteme verschärft das Dilemma der betrieblichen Interessenvertretung. Traditionelle arbeitspolitische Instrumente, auf die der Betriebsrat Einfluss hat, sind vielfach kapazitätsorientiert und auf die technischen Bedingungen von Arbeitssystemen bezogen. Sie greifen angesichts zunehmend kennziffernorientierter Steuerungsformen, auf die weder Beschäftigte noch Betriebsrat maßgeblichen Einfluss haben, ins Leere. Versuche von Betriebsratsseite, der Entgrenzung von Arbeit Grenzen zu setzen, etwa durch eine schärfere Überwachung von Arbeitszeitvereinbarungen, wirken angesichts der systematischen Überlastung als weitere künstliche Verknappung der ohnehin schon knappen Ressourcen. Dies kann für die Beschäftigten zu höherem Arbeitsdruck führen oder auch zu Formen einer illegalen Ausdehnung der Arbeitszeit. Anforderungen zu reduzieren oder Kapazitäten aufzubauen ist aufgrund der über die Kennziffern vermittelten restriktiven Außen- und Rahmenbedingungen meist nicht möglich, sodass auch für die Betriebsräte der einzige Ausweg eine weitergehende Effektivierung und Rationalisierung der Abläufe zu sein scheint. Der Betriebsrat wird auf diese Weise zu einem Rationalisierungspromotor.

Der Druck von außen erhält den Charakter von Naturgesetzen: Kundenanforderungen, Marktentwicklung, Kurswert des Unternehmens, Kosten-Ertrags-Relation, Benchmark-Ergebnisse u.Ä. erscheinen als objektive Daten, auf die niemand Einfluss hat. Sie sind gleichzeitig die Parameter indirekter Steuerung, andere Stellschrauben verlieren an Bedeutung. Meist ist jedoch nicht transparent, wie die jeweiligen Kennziffern zustande kommen und was sie im Einzelnen bedeuten. Da ihre Interpretation entscheidende Bedeutung gewinnt, stellt sich die Frage, wer konkret die Interpretationsmacht besitzt. Es lohnt sich auf alle Fälle zu prüfen, wie mit objektiven Kennziffern im Betrieb Politik gemacht wird, um zu prüfen, ob und wie damit eventuell auch Gegenpolitik gemacht werden kann. Das ist kein Plädoyer für betriebliches Co-Management, das bislang nur dort Chancen hat, wo die Macht der betrieblichen Interessenvertretung traditionell groß ist (meist in größeren Betrieben). Aber man muss sich über die tatsächlichen Spielräume und alternativen Handlungsmöglichkeiten klar werden, die hinter der Scheinobjektivität des Marktdrucks vorhanden sind. Widersprüche im betrieblichen Management sind nicht weniger, sondern eher mehr geworden. Aber sicher wird es nicht leicht werden,

Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auszuweiten. Dies wäre jedoch notwendig, um die Ohnmacht bei Arbeit unter indirekter Steuerung zu durchbrechen.

#### **4. Subjektivierungsprozesse unterstützen – Widersprüche zuspitzen**

Betrachtet man die Prozesse einer Entgrenzung von Arbeit und die dahinter stehenden Strategien der Unternehmen, die subjektiven Potenziale und die Interessen der Subjekte selbst stärker zu nutzen, so lassen sich auf der individuellen Interessenebene Widerspruchsmomente und damit Probleme identifizieren, die durchaus generalisierbar sind, d.h. von vielen Arbeitskräften in ähnlicher Weise erfahren werden. Die Tatsache, dass Arbeitskräfte bereit sind, sich „mit Haut und Haaren“ auf die Arbeit einzulassen, hat damit zu tun, dass sie ein Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit haben, sich in der Arbeit entfalten, selbst verwirklichen wollen. Dies ist das große Potenzial, die große Ressource, auf die die Unternehmen gegenwärtig zugreifen. Wenn dann diese Versprechen der Selbstorganisation nicht eingelöst werden, wenn der Verantwortungsdruck und die realen Entscheidungsmöglichkeiten nicht übereinstimmen, wenn mengenmäßige Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben nicht mehr als Privileg, sondern zunehmend als Dilemma erfahren wird, dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Diese werden dann noch drastischer, wenn sie auf Gesundheit, Psyche und soziale Beziehungen durchschlagen, wenn Vereinsamung droht und die Regeneration nicht mehr gelingt. Meist steht die negative Seite, die Risiken und Gefahren im Vordergrund. Die Widersprüche haben jedoch auch eine positive Seite, d.h. tatsächliche Potenziale von individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Dies zu erreichen und Widerstände, die dem entgegenstehen, zu überwinden, d.h. die positiven Ziele neuer Autonomie und Selbstständigkeit ernst zu nehmen, solche Überlegungen müssten in Zukunft noch stärker in die Arbeitspolitik Eingang finden. Auf alle Fälle sind die angestoßenen Reflexions- und Verständigungsprozesse auf der individuellen Ebene eine zentrale Handlungsperspektive. Sie sind die Basis für weiter reichende politische Initiativen.

#### **5. Verschränkung von Arbeit und Leben – Erweiterte Perspektiven einer Arbeitspolitik**

Eine weitere mögliche Basis für die Herausbildung von gemeinsamen Interessen entsteht in dem Prozess einer zunehmenden Verschränkung von Arbeit und Leben. Dies wird zunächst sichtbar und erfahrbar auf der betrieblichen Ebene, in der die Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit ganz konkret das private Leben, die Familie, erfasst. Auch dies wird meist in einer Gefährdungsperspektive diskutiert.

Offensichtlich – so zeigen auch unsere Untersuchungen – spielt in den Orientierungen der Beschäftigten die Vorstellung von einem „normalen Leben“, das schutzwürdig ist und nicht nach ökonomischen Logiken zu gestalten ist, eine große Rolle. Auch jenseits der Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren, Alleinlebenden und Familien bleiben kollektiv geteilte Vorstellungen über soziale Arbeits- und Lebensrhythmen (etwa das freie Wochenende) weiterhin als Norm bestehen. Zwar wünscht sich keiner die alten Formen einer standardisierten Trennung von Arbeit und Leben zurück, die an differenzierten Lebensbedürfnissen und Lebensformen vorbeizieht, aber es besteht ein gemeinsames Interesse an einem „guten Leben“. Daraus erwächst Widerstand gegen einen Prozess, in dem gegenwärtig Mensch und Lebenswelt in immer stärkerem Umfang ökonomischen Erfordernissen unterworfen werden, bis hinein in die letzte private Nische. Diesen Widerstand aufzugreifen hieße für die Gewerkschaften, sich weiter zu politisieren, ihre Politik auf gesellschaftliche Interessen und Strukturen auszudehnen, die bislang nicht im Zentrum standen. Gutes Leben hat aber auch mit guter Arbeit zu tun, denn die Verschränkung von Arbeit und Leben geht nicht nur in eine Richtung: Fähigkeiten und Interessen, die in der Privatsphäre außerhalb des Betriebs entwickelt und gefragt waren, halten verstärkt Einzug in die Arbeit. Auch hier liegt ein Potenzial, auch hier liegen Widersprüche und Konfliktmomente, an denen sich Interessenpolitik ausrichten müsste.

Politisch fruchtbar und auch wirksam werden diese hier kurz vorgestellten arbeitspolitischen Handlungsperspektiven, wenn sie nicht als isolierte Ansätze, sondern als Elemente **einer** Arbeitspolitik verstanden werden – einer Arbeitspolitik, bei der die tarifliche Regulierungsebene, die betriebspolitische Ebene und die individuelle interessenpolitische Ebene miteinander verknüpft werden und die lebensweltliche Perspektive systematisch einbezogen wird.